ORMAZABAL Y CÍA, S.L.U.

SIMBIOSIS:

GESTIÓN DE PROVEEDORES DESDE LA ESTRATEGIA A LA GESTIÓN DIARIA

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 2
VINCULACIÓN DE CLIENTES CON EL RESTO DE ELEMENTOS 5
CLIENTES Y ESTRATEGIA 5
CLIENTES Y PERSONAS 6
CLIENTES Y SOCIEDAD 6
CLIENTES E INNOVACIÓN 8
SIMBIOSIS 10
Glosario de términos 19

PRESENTACIÓN

1. Introducción

ORMAZABAL DISTRIBUCIÓN SECUNDARIA, en adelante ODS, es una empresa industrial del negocio eléctrico (ORMAZABAL) de Velatia. (Video 1. Presentación)

Velatia, es un grupo empresarial que ofrece soluciones, productos y servicios para sectores tan diversos como: redes eléctricas, redes de comunicación, transporte, seguridad y gestión inteligente de infraestructuras.

ORMAZABAL diseña, fabrica, y ofrece soluciones para el transporte, transformación y distribución de la electricidad desde su generación hasta su consumo. Presentes en el mercado desde 1967, cuenta con un profundo conocimiento de su sector de actividad lo que permite dar respuesta a las necesidades presentes y futuras de la red eléctrica, y contribuir a su desarrollo con soluciones innovadoras y tecnología propia.

La razón de ser de ODS es diseñar, desarrollar y fabricar aparamenta eléctrica de baja y media tensión. Esta razón de ser queda claramente explicitada a la hora de definir la Misión de ODS. Definidos corporativamente para todo Velatia y asumidos íntegramente por ODS, los Valores conforman las señas de identidad de todas las personas de ODS.

ODS orienta su gestión a satisfacer a sus clientes, a través de la participación e involucración de todas las personas en el desarrollo de un proyecto común, que lleve a alcanzar resultados positivos a través de la mejora continua y la innovación.

2. Productos/servicios y clientes

En el ámbito de la aparamenta eléctrica de baja y media tensión, ODS suministra a sus clientes principalmente dos familias de productos, con amplias posibilidades de personalización.

- Celdas cgmcosmos, para redes eléctricas de hasta 24 kV.
- Celdas cgm.3, para redes eléctricas de hasta 40,5kV.

Asimismo, comercializa otro tipo de productos como es la familia cgm800 y los cuadros de baja tensión.

ORMAZABAL tiene identificados sus clientes en tres grandes sectores, Compañías Eléctricas (Utility), Compañías de Energía Renovable y Usuarios Finales (E3U).

3. Mercado/Competencia/ Entorno

El mercado de ODS es global y corresponde al de las Regiones de ORMAZABAL: Americas, Europa del Oeste & Africa, Europa Central, Asia & Oriente Medio y Sur de Europa.

MISION

Somos una empresa industrial de ORMAZABAL especializada en el diseño, desarrollo y fabricación de aparamenta eléctrica de baja y media tensión con una fuerte base innovadora y vocación internacional. Suministramos productos personalizados y fiables, así como servicios para las redes de distribución secundaria, gracias a nuestra capacidad para entender y anticiparnos a las necesidades del sector y compromiso e implicación con nuestros clientes, partners, empleados y la sociedad.

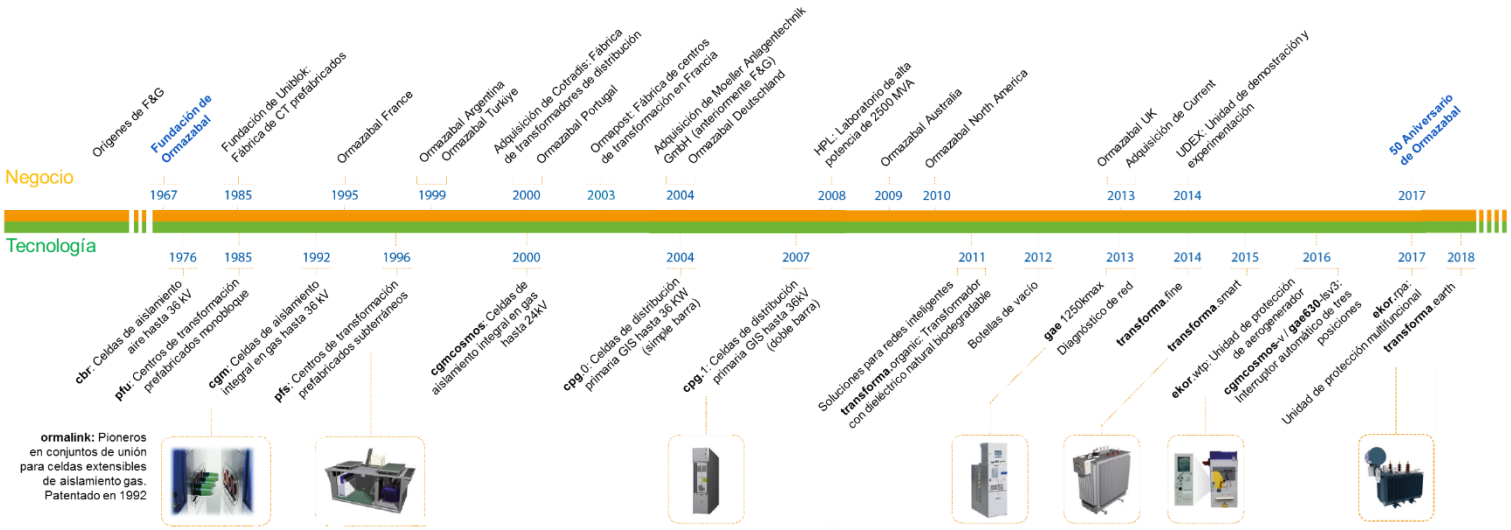
VISION (2021-2023)

Ser una empresa reconocida a nivel internacional como especialista de referencia en ofrecer productos tecnológicos de calidad orientados a resolver las necesidades actuales y futuras del sector eléctrico de media tensión.

VALORES

Los valores se asumen íntegramente por todas las organizaciones que forman parte de Velatia, conformando las señas de identidad de todas las personas que forman parte de la organización.

Flexibilidad: Voluntad para entender distintas opciones y adaptarnos a situaciones diversas.
Liderazgo: Demostrar espíritu de superación en la actividad diaria que pueda servir de ejemplo y motivación a otros.
Innovación: Actitud dinámica para anticipar y crear procesos, productos y/o servicios novedosos y exitosos.
Pragmatismo: Orientación al resultado de manera eficiente.
Apoyo: Disposición de ofrecer y solicitar ayuda para el desarrollo de personas y el logro de objetivos.



Entre sus competidores se encuentran las grandes multinacionales del sector: Schneider, ABB, Siemens, etc., así como otros competidores locales.

4. Personas y liderazgo

Las necesidades y expectativas de las personas son consideradas en el análisis de los grupos de interés dentro del proceso de reflexión estratégica llevado a cabo por ODS. En este sentido, se cuenta con el proceso Desarrollar Personas, que orienta a las personas hacia la Misión, Visión y Valores de la organización, promoviendo su desarrollo para la consecución de un excelente nivel competencial y de compromiso.

Una de las palancas que se accionan desde el área de personas es la participación. Muestra del modelo participativo con el que cuenta la organización es el modelo de gestión por minicompañías (en adelante mCías) de la Dirección Industrial, que permite la gestión autónoma de las distintas unidades de la empresa con actividades y objetivos comunes. Basa su actuación en la gestión con datos de su actividad y en el trabajo en equipo para el logro de objetivos compartidos, centrados en la mejora de la satisfacción del cliente, la eficiencia y el funcionamiento interno.

Actualmente, ODS cuenta con 397 trabajadores, de los cuales 299 pertenecen a la MOD y 98 a la MOI (Datos mayo 2021).

5. Sociedad

Uno de los compromisos adoptados a nivel de Velatia y sus organizaciones es el compromiso con la Sociedad, que tiene por objeto apoyar el desarrollo social de la comunidad en la que se opera, participando y promoviendo proyectos de interés social, cultural y medioambiental.

ODS está ubicada en Igorre (Bizkaia) y tiene identificada como sociedad más relevante e inmediata al valle de Arratia, a sus habitantes, así como a las distintas entidades públicas y privadas.

No obstante, como parte del despliegue del compromiso adoptado desde Velatia, hace extensible este compromiso más allá de este entorno.

De forma complementaria, la organización apuesta por la prevención de la contaminación y la minimización del impacto ambiental que pueda generar la empresa, en aras a dar cumplimiento al compromiso con el Medio Ambiente y llevarlo más allá del estricto cumplimiento normativo.

6. Innovación

La organización ha apostado desde sus orígenes por la Innovación, siendo uno de sus valores, para desarrollar las soluciones más competitivas, anticipándose a las necesidades de sus clientes.

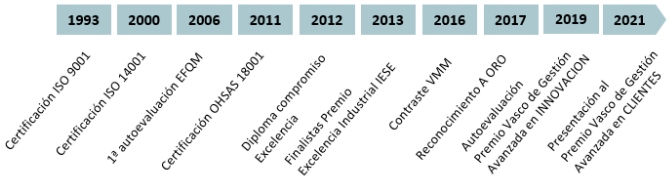
Para ODS, la gestión de la Tecnología va ligada de manera indisoluble al desarrollo de la Innovación. En un producto, para algunos, maduro, la razón última de su supervivencia, es precisamente el mantenerlo tecnológicamente vigente, adaptándolo a las necesidades de los nuevos mercados, aumentando las prestaciones de los productos actuales y creando nuevas gamas de producto.

Si bien la Innovación, no se circunscribe exclusivamente a la tecnología, ésta juega un papel determinante en la historia innovadora de ORMAZABAL. Como muestra de ello, se muestra el desarrollo de la organización en cuanto a innovación de negocio y tecnología.

Como consecuencia de la reflexión para el Plan de Gestión de 2016, se decide impulsar acciones globales encaminadas a la estimulación de la creatividad en todos los ámbitos de ODS.

7. Camino a la Excelencia

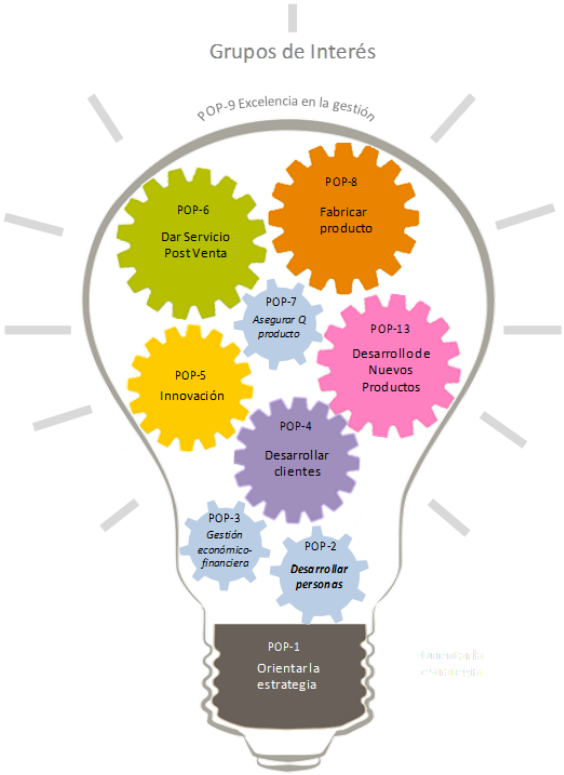
ODS desde sus orígenes ha venido orientando su gestión hacia la Calidad, la Mejora continua y la Excelencia (ADN). Así, ha aprovechado planteamientos corporativos y también ha liderado iniciativas propias que han permitido avanzar desde su nacimiento en el camino a la Excelencia.



El mapa de procesos recoge todas y cada una de las actividades desarrolladas en la organización.

8. Aliados / Proveedores

ODS considera como aliado a aquellas organizaciones con las que existe una relación duradera en el tiempo con beneficio mutuo y basada en el compromiso y la confianza.
Tanto la gestión de los proveedores como la de las alianzas son aspectos relevantes en la consecución de la estrategia y cumplimiento de los objetivos.



Necesidades y expectativas de los Grupos de Interés

Un proveedor se convierte en un aliado, denominándole proveedor clave, cuando existe un compromiso basado en la confianza, que va más allá del suministro de productos y servicios, generando en consecuencia una riqueza mutua, no sólo económica, sino también tecnológica y de desarrollo para ambas organizaciones. ODS tiene definidos como aliados a Tecnichapa, ODP, OP&A, ASSL, Alfa Deco, Lantegi Batuak (Amorebieta) y Combisa.

El centro de investigación y tecnología de ORMAZABAL (OCT), que realiza la vigilancia, investigación, transferencia tecnológica y gestión de la propiedad intelectual (gestión de patentes), se considera también aliado en el plano tecnológico.

Más allá de estos ámbitos de los proveedores, la organización identifica como aliados a otros organismos con los que colabora y obtiene beneficio mutuo, como son: Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Bilbao- Aula ORMAZABAL y las escuelas de formación profesional de Zulaibar.

9. Retos Estratégicos

Los retos estratégicos para el periodo 2021-2023 están definidos por grupo de interés.

A continuación, se indican los retos estratégicos establecidos para el periodo 2021-2023.

VINCULACIÓN DE CLIENTES CON EL RESTO DE ELEMENTOS

ORMAZABAL tiene identificados sus clientes en tres grandes sectores, Compañías Eléctricas (Utility), Compañías de Energía Renovable (Wind Customer) y Usuarios Finales (E3U). En base a la estrategia marcada para 2014-2017 y que continúa para el plan estratégico 2021-2023, se decide focalizar los esfuerzos principalmente en las cuentas globales, "Global Key Account" (GKA) de estos grandes grupos. Estas cuentas globales se han seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Poder de prescripción de ORMAZABAL en el cliente
- Facturación sostenible (de ORMAZABAL)
- Conocimiento de las personas clave en el cliente
- Rol del cliente que pueda afectar al crecimiento de ODS en el país/en la zona
- Tractor tecnológico en el sector

Cada GKA tiene asignado un responsable, Global Key Account Manager (KAM), y se gestiona a través de un grupo de trabajo específico (Global Key Account Team, KAT), donde participa la persona responsable de la cuenta de la Dirección Técnica (de ODS), la persona responsable de la cuenta en el SCD, el responsable comercial de la cuenta, Gloms. Se dispone de un BSC (Balance Score Card) específico para cada GKA, cuyo seguimiento se realiza en las reuniones periódicas del equipo.

Por otra parte, y como segundo grupo prioritario se identifican los Key Customers entre los cuales se diferencian las "Key Utility Customers" y las "Key Wind Customers".

El resto de clientes son igual de importantes para la organización, pero las necesidades de desarrollo de productos, actividades de marketing (ferias, workshops, etc.) de los GKA y después de los "Key Customers", son las primeras en ser cubiertas en función de los recursos disponibles.

ODS persigue como uno de sus objetivos estratégicos que sus clientes estén satisfechos por sus relaciones con la organización. Para ello se esfuerza día a día en aportar valor a sus procesos operativos y su interrelación, con el fin de incorporar a la cadena de valor todas las necesidades y expectativas de los clientes.

CLIENTES Y ESTRATEGIA

El proceso Orientar la estrategia, establece los pasos a seguir para la definición de las líneas estratégicas. Este proceso comienza con la identificación de los grupos de interés, situando en el vértice a los Accionistas o Shareholders, representados en el GSB (Global Strategic Board), además de Clientes, Personas, Aliados y Sociedad.

Cada miembro del CD de ODS es portavoz de un grupo de interés, siendo el/la responsable de conocer las necesidades y expectativas de mismo. Esta información se recoge para las jornadas de reflexión estratégica de ODS cada 4 años, y se revisa y actualiza anualmente en las jornadas de definición del Plan de Gestión.

Por otra parte, las necesidades en cuanto a productos y servicios de los Clientes vienen a través de las Regiones al CNP (Comité de Nuevos Productos), donde se analizan y se realizan propuestas de desarrollo de nuevos productos a desarrollar por las unidades de ORMAZABAL, entre ellas ODS. Esta información se complementa con la obtenida a través de la Dirección Técnica de ODS, fruto de la relación continua y directa con los clientes clave.

De cara a la recogida de necesidades y expectativas de los proveedores, se establece una metodología de encuesta seguida de una reunión individual con cada proveedor aliado. Toda la información recogida sirve de entrada para la definición del Plan de Gestión de ODS. Asimismo, aquellas acciones de menor envergadura se acometen a través de un Plan de Acción de Proveedores.

Una vez recogida la información obtenida de los grupos de interés, se tiene en cuenta toda la información procedente de los mercados, efecto de los productos, normativas, etc. identificadas como fuentes de información externa, además de fuentes de aprendizaje y Benchmarking (ver Figura 1. Información externa).

En las jornadas de reflexión estratégica, realizadas durante el último trimestre del año, se revisa la información obtenida de los Grupos de Interés, los indicadores de rendimiento interno, la información externa recogida, así como las fortalezas y debilidades generales de la organización.

Esta reflexión estratégica deriva en una revisión de su Misión y Visión. Posteriormente se identifican las líneas estratégicas de ODS, que a su vez se despliegan en iniciativas, proyectos y objetivos, que se convierten en las palancas que impulsan alcanzar la visión de la organización para el periodo estratégico.

El despliegue de las líneas estratégicas definidas se realiza a través de la matriz "Hoshin Kanri". Dicha matriz permite identificar las líneas estratégicas marcadas por cada Grupo de Interés y los proyectos relacionados con cada una de las mismas Ver Anexo 1. Matriz "Hoshin Kanri"). Por otro lado, se identifican los objetivos o KPIs relacionados con cada línea

estratégica identificada. Una vez definida la matriz a nivel de Comité de Dirección, los objetivos son desplegados por cada miembro del mismo a todas las áreas de la organización.

activamente en algunas autorías de cliente, por ejemplo, con ACCIONA, ENEL, etc.

INFORMACIÓN EXTERNA					
	Shareholders	**Clientes**	**Personas**	**Sociedad**	**Aliados**
DEFINICIÓN	El GSB (Global Strategic Board), está presidido por el Director General de Ormazabal, los directores Generales de las Regiones y de las Business Units (una de ellas es ODS), el director de Marketing Global (GLOMs), Finanzas y RRHH.	Clientes clave, es decir, tractores tecnológicamente, referentes en sus países y áreas geográficas de influencia, y con un volumen de negocio significativo	Todos los trabajadores de ODS	El valle de Arratia, haciendo extensible este compromiso más allá del entorno (despliegue del compromiso de VELATIA). Prevención de la contaminación y minimización del impacto ambiental.	Proveedores clave (incluyendo OCT), así como otros acuerdos y colaboraciones, con los que colabora y se obtiene beneficio mutuo.
QUIEN	Gerencia	Gerencia Dirección Técnica	Capital Humano	Sistemas de Gestión	Dirección Industrial Capital Humano Dirección I+D
CÓMO	* Plan estratégico ORMAZABAL 2018-2020 * Proyectos y líneas de actuación definidas en el Plan de Gestión de ORMAZABAL * PREVISIONES VENTAS	* CNP * Encuesta del Gerente a los Directores Generales de las Regiones * Solicitudes de información	* Reuniones de Orientación y Desarrollo de MOI y Evaluación de MOD * Encuestas de clima * Comité Empresa * Ideas de Mejora * Reuniones participativas de las mCías * RRLL: comisiones mixtas	* Política responsabilidad social de VELATIA_ Memoria GRI * Normativa * Comunicaciones entidades publico-privadas * Quejas y reclamaciones * Necesidades clientes	* Encuestas realizadas a proveedores clave * Reuniones periódicas con los proveedores * Acuerdos de colaboración con otras entidades

Figura 1. Información externa

De la misma manera, las líneas estratégicas y objetivos del Plan de Gestión se comunican a los proveedores en reuniones específicas realizadas por el área de Compras.

CLIENTES Y PERSONAS

Los Clientes son uno de los pilares fundamentales de nuestra gestión, en el cual se concentran gran parte de nuestros objetivos estratégicos. Estos objetivos son desplegados a todas las áreas de la organización, logrando así que todas las personas estén orientadas al cumplimiento de los objetivos para la satisfacción de clientes.

De los diferentes canales establecidos, se impulsan aquellos que implican un contacto directo que permite conocer más de cerca sus necesidades, compartir objetivos y hacer seguimiento de los mismos, de cara a mejorar su satisfacción.

La mayor orientación al cliente ha permitido aumentar el contacto con nuestros clientes, aumentando el número de agentes que mantienen contacto directo con ellos (Dirección Técnica, Área de Producto Personalizado, Sistemas de Gestión, etc.) desde la fase de definición, homologación y/o valoración técnico-económica, hasta la recepción del producto y su fabricación en serie.

Asimismo, cada año se incrementa el número y alcance de las auditorías realizadas por parte de los clientes. En estas auditorías participan cada vez más responsables y miembros de equipos de distintas áreas/ procesos objeto de verificación. Estas auditorías pueden llegar a extenderse también a nuestros proveedores, quienes han participado

Es por ello que se precisa una estrecha coordinación entre todos los implicados con el fin de mantener un elevado nivel de satisfacción de los clientes.

Para llegar a ese nivel de satisfacción es imprescindible que el desempeño de los proveedores sea el esperado. Para ello, y tal y como se recoge en esta buena práctica, es necesaria la involucración de personas de distintas áreas/ procesos de ODS.

CLIENTES Y SOCIEDAD

ODS identifica como grupo de interés la Sociedad, en aras a desplegar el compromiso con la Sociedad adquirido desde Velatia, quien como miembro del Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas) hace suyos los 10 principios del mismo y tiene definida una política de Responsabilidad Social Corporativa.

Figura 2. Política de Responsabilidad Social Corporativa

Teniendo en cuenta la política de RSC de Velatia, ODS tiene identificada como sociedad más relevante y cercana al Valle de Arratia, a sus habitantes, así como a sus distintas entidades públicas y privadas.

Impulsar la producción y el consumo responsable en toda la cadena de suministro forma parte de las aspiraciones en materia de sostenibilidad de ODS.

Este compromiso se recoge también en la Política de Compras y pone el foco de atención en los siguientes puntos:

- Extender los aspectos sociales, ambientales y de prevención de riesgos laborales a los proveedores.
- Establecer relaciones de beneficio mutuo y de prolongada estabilidad con los proveedores, aplicando con rigor el Código Ético.
- Respetar los principios de desarrollo sostenible, promoviendo en la cadena de suministro el cumplimiento de los derechos humanos y las leyes, normas y regulaciones de los países donde está presente.

En el proceso de homologación de los proveedores se analizan, principalmente, la disponibilidad de certificaciones medioambientales y el cumplimiento normativo a nivel medioambiental (si/no). Por otra parte, Ormazabal dispone de un plan de auditorías anuales a proveedores donde se analizan ambos aspectos. En el proceso de homologación, se les traslada, además, el Código Ético y la Política de Compras.

Asimismo, cada vez son más los proyectos relacionados con aspectos ambientales en los que ODS interactúa con sus clientes. Por ejemplo: "Circular Economy Initiative for ENEL suppliers engagement", el "proyecto REEF (Rules Electricity Environmental Foodfrint): Integración de la cadena de valor en la huella ambiental corporativa" de la mano de Iberdrola y EDP. En estos proyectos y en aquellos en los que entra en juego la cadena de valor de los componentes suministrados por ODS, se cuenta con la colaboración de los proveedores.

Figura 3. Política de Compras

CLIENTES E INNOVACIÓN

Desde sus inicios, la innovación forma parte del ADN de Ormazabal, por ello tiene en la tecnología propia y la innovación sus principales señas de identidad. La historia de Ormazabal se puede escribir en paralelo a la evolución de nuestros logros tecnológicos. Este espíritu innovador se extiende a toda la organización, así como a los proveedores y forma parte de la cultura de la compañía.

ODS tiene identificados 3 tipos de innovación:

- Innovación Incremental: mejoras de producto de bajo impacto, que tienen su origen en la demanda del mercado (POP-13 Desarrollo de Nuevos Productos) y mejoras del resto de ámbitos de la organización (POP-9 Excelencia en la Gestión).

- Innovación Radical: mejoras en el "status-quo" existente, pero de alto impacto (POP-13 Desarrollo de Nuevos Productos).

- Innovación Disruptiva: Innovación de base tecnológica que suponen una rotura completa y súbita del "status-quo" existente, generando grandes mejoras en los resultados y con un fuerte impacto sobre la competencia (POP-5 Innovación).

Las ideas disruptivas se contrastan con los clientes seleccionados, quienes pueden aceptarlas, modularlas o incluso descartarlas. De esta manera se verifica su interés y viabilidad. Esto permite definir con más detalle el alcance del proyecto de investigación, el cual, a medida que va avanzando, se sigue contrastando con los clientes. De esta manera, se involucra al cliente en el proceso de concepción y diseño, dando lugar a un alineamiento perfecto entre las necesidades del cliente y la oferta de ORMAZABA. Esta buena práctica (MARIDAJEA: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA INTEGRADA CON CLIENTES), ha sido reconocida por Euskalit en 2019, como premio vasco a la gestión avanzada en Innovación.

Desde la fase de diseño, los proveedores clave (aliados) están implicados y aportan valor añadido, tanto en lo referente a la optimización del proceso de fabricación, así como en la optimización en el diseño. (Vídeo 2. Seguimiento proyecto ADS)

En este sentido cabe mencionar la participación activa por parte de los proveedores en proyectos de desarrollo tales como los mecanismos de maniobra (cgm3, cosmos, V…), codiseñados con Alfa Deco.

Figura 4. MARIDAJEA: Gestión de la innovación disruptiva integrada con clientes

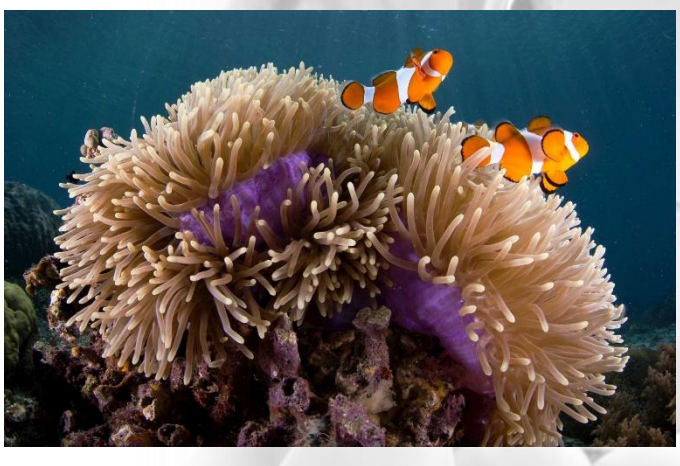
SIMBIOSIS

SIMBIOSIS

"Asociación íntima de organismos de especies diferentes para beneficiarse mutuamente en su desarrollo vital"

La relación entre ODS y sus distintos proveedores se ha ido creando y desarrollando a lo largo de los años, tanto con aquellos con los que hemos trabajado desde un inicio, como los que se han ido uniendo a nuestro proyecto durante todo este recorrido.

Por ello, podemos decir que la relación de ODS con sus proveedores es como una «simbiosis» de carácter mutualista, como la que se da en la naturaleza entre la anémona de mar y el pez payaso de la familia Pomacentridae: la anémona con sus dardos venenosos (nematocistos) protege al pez contra depredadores y el pez payaso protege a la anémona contra peces de la familia Chaetodontidae que se alimentan de anémonas.



Al igual que estas especies, ODS y sus proveedores obtienen un beneficio mutuo.

Es muy importante para ODS trabajar con proveedores cuyas inquietudes vayan más allá del suministro de materiales y/o servicios, dando especial relevancia a aquellos cuyos intereses sean de beneficio mutuo en el desarrollo y soluciones obtenidas. El cumplimiento de estos requisitos garantiza la compatibilidad entre ambas empresas.

Para poder dar respuesta a las líneas estratégicas y mejorar la competitividad de ODS en el mercado, desde 2006 se dispone de un proceso de fabricación basado en los principios de Lean manufacturing, consiguiendo reducir los desperdicios, los costes y mejorando los tiempos. Esto permitió disminuir el Lead time de 22 horas a 13 horas. Es por ello que nuestros proveedores deben estar alineados con nuestras necesidades, tanto en la garantía del suministro, como en la calidad de los productos suministrados.

En función de las previsiones de las Regiones de ORMAZABAL (realizadas para el Plan de Gestión en octubre y revisadas a mitad de año) se realiza el Plan Maestro de Producción. En función del mismo, se define la necesidad de personal y se trasmite el plan maestro a los proveedores clave, ya que éstos tienen que dimensionar su actividad para cumplir con el mismo.

Asimismo, se dispone de una herramienta de gestión de pedidos de cliente, Repcon, compatible con el ERP, BAAN, lo que permite que una vez se ha recibido el pedido en firme, se pueda realizar una simulación de los materiales necesarios de cara a establecer posibles fechas de fabricación y entrega a clientes (ver diagrama de flujo proceso).

El SCD, en función de la fecha de compromiso de entrega al cliente y la disponibilidad de los materiales, envía la carga de trabajo a ODS. Semanalmente se realiza una reunión de planificación junto con personal del SCD para definir la secuencia de fabricación. Posteriormente se lanzan a los proveedores las necesidades de materiales a través de BAAN y se genera de forma automática la documentación necesaria para la fabricación. El suministro de materiales se realiza a través de distintos mecanismos, como puede ser el KANBAN, entrega diaria, lote mínimo, etc. en función del volumen y coste de los materiales.

Toda esta sistemática de recepción de pedidos y su gestión está definida a través del subproceso "Aprovisionamientos y logística interna" del POP-8 Fabricar Producto, que tiene como misión suministrar los materiales necesarios para la actividad de ODS en los plazos y condiciones definidos. (Anexo 2. Process Flow Chart Factory Orders)

Desde el año 2008, todo la Dirección Industrial de ODS está organizada por mCías. El día a día de la producción, se gestiona a nivel de estas mCías en base a la gestión visual y a los KPIs desplegados en los diferentes paneles de control existentes en la planta, a través de:

- Reuniones diarias en el PCP, donde se revisan aspectos relacionados con la productividad, calidad y PRL, haciendo seguimiento a los planes de acción encaminados a la resolución de los problemas agudos. En estas reuniones participan el responsable de turno, técnico de calidad, ACP (Aseguramiento de Calidad en Proveedor), formador, responsable de mCía y operarios de las diferentes áreas de fabricación (de forma rotativa), así como, en caso de que sea necesario, los proveedores. (Video 3. Reunión PCP)

• Reuniones semanales, donde se analizan los problemas crónicos y se realiza el seguimiento de proyectos internos de la mCía. En caso necesario, en esta reunión puede participar también personal de la Dirección de I+D+i, Dirección Técnica, resto de Dirección Industrial, proveedores, etc.

NOVEDAD Y APRENDIZAJE

Definición de la estrategia

La gestión de los proveedores y alianzas es un aspecto relevante en la consecución de la estrategia y cumplimiento de los objetivos.

Para ODS es imprescindible que los proveedores más relevantes sean aliados. Los proveedores y aliados se diferencian en función del compromiso adquirido, no sólo en el abastecimiento de materiales o servicios, sino en el desarrollo de productos para obtener beneficio mutuo, no sólo económico, en la adquisición de nuevas soluciones y tecnologías que generen en ambas empresas riqueza tecnológica y de desarrollo. En ese momento pasa de ser proveedor habitual a ser un proveedor Aliado. De esta forma, se construye una relación sostenible con los proveedores basada en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia.

Para este plan estratégico se definen como proveedores clave o aliados los siguientes: Tecnichapa, ODP, OP&A, ASSL, Alfa Deco, Lantegi Batuak (Amorebieta) y Combisa.

Tal y como se describe anteriormente, como resultado de la revisión del proceso Orientar la Estrategia, llevado a cabo previa a la definición del Plan Estratégico 2014-2017, se establece una metodología para la recogida de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, entre ellos, los proveedores.

De cara a recoger las necesidades y expectativas de estos últimos, se dispone de una sistemática de encuesta, donde además se recoge su satisfacción como proveedor de ODS. (Anexo 3. Encuesta a proveedores)

Una vez realizada la encuesta, y con el objeto de clarificar las cuestiones planteadas en la misma de una manera más informal y cercana, la responsable de compras realiza reuniones individuales con cada uno de estos proveedores.

Toda la información recogida sirve de entrada para la definición de las líneas estratégicas, así como para el Plan de Gestión anual de ODS.

El plan de gestión anual define los objetivos a corto plazo de las líneas estratégicas marcadas por cada Grupo de Interés y los proyectos relacionados con cada una de las mismas. Las líneas estratégicas relacionadas con el grupo de interés aliados-proveedores para el 2021-2023 son:

- Reducir el nivel de defectivo interno y el de los proveedores
- Potenciar la comunicación y coordinación con los aliados, así como promover proyectos y actividades de mejora, propiciando relaciones de mutuo beneficio con nuestros aliados.
- Desarrollo de nuevos aliados/ proveedores clave

Despliegue de la estrategia

Anualmente, y siguiendo un proceso similar a la elaboración de las Líneas Estratégicas, se identifican y definen aquellos proyectos e iniciativas asociados a cada línea estratégica, así como las metas cuantitativas de los indicadores de gestión. Este despliegue de las líneas estratégicas se realiza a través de la matriz "Hoshin Kanri".

La matriz "Hoshin Kanri permite identificar las líneas estratégicas y los kpis asociados a cada una de ellas. Cada miembro del Comité de Dirección despliega esta matriz a todas las áreas de la organización.

Uno de los KPIs incluido en el plan de gestión, así como en la matriz "Hoshin Kanri", es el indicador de defectivo interno. Este defectivo interno incluye, tanto el defectivo generado en el proceso de fabricación de ODS, como el generado por los proveedores.

Una vez definido el objetivo de defectivo interno a conseguir en ODS, se define junto con los proveedores el que deberían cumplir en sus organizaciones. Para ello, se considera necesario definir los objetivos de forma conjunta, de forma que una vez consensuados se desplieguen en casa del proveedor junto con las acciones necesarias para su consecución.

Los objetivos definidos para cada uno de los proveedores clave se recogen de manera detallada en el cuadro de mando ACP del área de Calidad. (Anexo 4. Cuadro de Mando ACP's)

Comunicación de la estrategia

Dentro del proceso Orientar la Estrategia, se recogen los mecanismos de comunicación de la misma a los distintos grupos de interés. Para ello, y de cara a comunicar la estrategia y facilitar el acceso a información relevante de ODS, en 2014 se crean los **Foros con proveedores**, que se celebran con una periodicidad semestral.

El primer foro de proveedores del año se celebra en el mes de enero, donde se comparte información de cierre del año, la recogida de las encuestas y posteriores entrevistas, así como

los objetivos, previsiones y Plan Maestro de producción para el nuevo año.

El segundo foro de proveedores tiene lugar en junio, donde se hace seguimiento de la situación de la consecución del plan de gestión, proyectos, objetivos planteados, indicadores, etc.

En estos foros, inicialmente sólo participaban la responsable de compras y el director industrial, centrándose en compartir la información sobre en las líneas estratégicas y proyectos con proveedores. Fruto de las aportaciones recogidas en las mencionadas encuestas y entrevistas, desde 2017 también participan gerencia, dirección de I+D, dirección de Calidad, la minicompañía producto personalizado y la minicompañía de logística, aportando información referente a:

- Conclusiones extraídas de la encuesta
- Cierre año anterior
- Previsiones y contratación año en curso
- Proyectos industriales
- Desarrollo de nuevos productos
- Indicadores de Calidad
- Proyectos de Calidad
- Estrategia de negocio

Esta buena práctica se ha tomado como referencia para la creación del Foro de Proveedores a nivel de todo Ormazabal, denominado "Ormazabal Purchasing Conference".

En la primera Ormazabal Purchasing Conference realizada en 2015, que tuvo lugar en el Centro de Investigación y Tecnología de Ormazabal, participaron los proveedores estratégicos internacionales de las distintas empresas de ORMAZABAL, siendo su objetivo principal establecer un espacio de encuentro para transmitir a los proveedores tanto la estrategia global de Ormazabal para los próximos años como lo que Ormazabal espera de ellos para lograr dicha estrategia.

La segunda "Ormazabal Purchasing Conference", tuvo lugar en noviembre de 2017, en la que se transmitieron los pilares fundamentes de la estrategia de Ormazabal 2018 – 2020.

Adicionalmente y coincidiendo con el 50º Aniversario de Ormazabal, en esta jornada se realizó un emotivo homenaje a varias personas clave (ya jubiladas) de nuestros principales proveedores, que nos han apoyado durante varias décadas.

En 2020, coincidiendo con el nuevo periodo estratégico 2021-2023, estaba prevista la celebración de la tercera "Ormazabal Purchasing Conference". Dicha jornada tuvo que ser cancelada debido al COVID 19.

Gestión diaria con proveedores

En 2015, fruto del aprendizaje de la sistemática utilizada por uno de nuestros clientes clave, se establece el "Manual de Calidad Proveedores". El objetivo de este manual es especificar y explicar los procedimientos y requisitos que inciden en la cooperación entre ODS y sus proveedores, con el fin de garantizar una calidad excelente para nuestros clientes en todos los niveles de la cadena de suministro.

Desde 2018 este manual de calidad de proveedores es gestionado desde compras a nivel de Ormazabal y extendido al resto de empresas del grupo.

En el **manual de calidad** se determinan los siguientes aspectos:

1.-Homologación del proveedor: Para que un proveedor pueda trabajar con ODS, es necesario que esté homologado. Para obtener esta homologación, es necesario que el proveedor cumplimente el documento "Supplier Sheet)", donde deberá incluir información relevante, referente a certificaciones, responsabilidad corporativa, situación financiera e información general del proveedor potencial.

Una vez que Compras haya analizado toda la información suministrada por el proveedor y haya considerado que el proveedor cumple con las condiciones necesarias para el suministro de producto, se lo comunicará al ACP correspondiente. El ACP realizará una "Auditoría de validación" para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad de Ormazabal. (Video 4. Nueva Homologación ODIN)

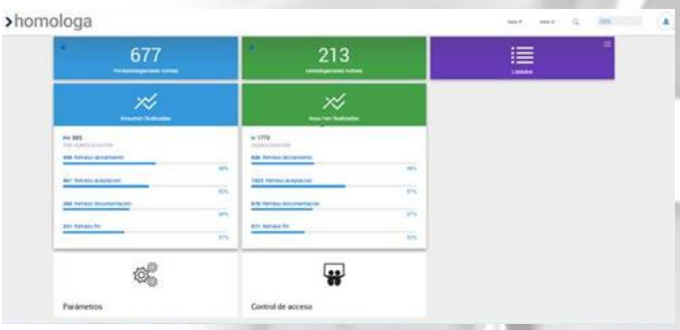
2.-Homologación del producto en proveedor: Los objetivos del proceso de homologación del producto en el proveedor son:

- Cerciorarse del producto a homologar cumple los requisitos y especificaciones de Ormazabal.
- Garantizar la estabilidad del proceso, lo que permitirá suministrar productos de calidad de manera permanente durante la vida útil del producto.

- Proporcionar hechos y pruebas objetivas que demuestren la capacidad y solidez del proceso.

Desde el 2006, las homologaciones de producto se realizan a través de la herramienta informática **"Homologa"** diseñada y desarrollada por ODS.

A través de esta herramienta tanto el proveedor como ODS tiene acceso online a todas las fases de homologación de cada pieza, lo que ha permitido agilizar el proceso de homologación y recoger toda la documentación relacionada con la misma de manera ágil y estructurada. Cabe mencionar que esta herramienta ha sido valorada positivamente por nuestros principales clientes en las auditorias que nos realizan.



La herramienta "homologa" se ha puesto a disposición de aquellos proveedores que tienen capacidad para homologar las piezas o subconjuntos que a su vez ellos montan en los subconjuntos que suministran a ODS.

Un aspecto clave que se define una vez el proveedor y el producto está homologado es el modo de abastecimiento de ese material por parte del proveedor, el cual se define en base al consumo, volumen, precio, plazo de entrega y cercanía del proveedor.

Dada la metodología de fabricación al tacto implantada en ODS, es necesario que los proveedores suministren el material teniendo en cuenta la secuencia de fabricación de cada día. Es por ello que dependiendo del material y en función de su consumo, cada proveedor tiene una periodicidad de entrega diaria, circuito KANBAN o gestión visual. (Ver anexo 6. Suministros)

3.-Producción en serie: En este apartado se recoge de manera general cómo se deben gestionar los cambios en procesos o productos, las desviaciones, la identificación y trazabilidad de los componentes suministrados, la mejora continua y la evaluación continua de proveedores.

Tal y como se describe anteriormente, los proveedores disponen de objetivos específicos relacionados con la calidad y la fiabilidad en el suministro del producto, contribuyendo así a que ODS alcance los objetivos definidos en el plan de gestión.

Para ello, el responsable de calidad junto con el ACP, en función del rendimiento del proveedor durante el año que se va a cerrar, define los objetivos para cada uno de los proveedores clave. Estos objetivos son consensuados con los proveedores en reuniones específicas, donde además se define el plan de acción a llevar a cabo para su consecución.

En ocasiones y de cara a alcanzarlos objetivos y compromisos adquiridos con ODS, los proveedores se pueden llegar a plantear mejoras en la gestión de sus procesos. A modo de ejemplo Lantegi Batuak realizó en 2008 un proyecto donde se modificó la línea de montaje de interruptores mejorando la secuenciación/ tacto para ajustarse a las necesidades de entrega de ODS.
Actualmente con la misma dinámica están cambiando todas sus líneas de Montaje favoreciendo los flujos y optimizando sus procesos.

Asimismo, tanto ASSL como TCH han implantado la metodología KAIZEN para la gestión y resolución de problema. Esta metodología es similar a la implantada en ODS.

Para el seguimiento de estos objetivos específicos tanto los proveedores clave como ODS disponen de un archivo en común en la intranet (Anexo 5. Seguimiento indicadores proveedor - ODS) donde se va actualizando toda la información relativa a indicadores, incidencias, consecución de objetivos, etc.

La periodicidad de las reuniones de seguimiento de estos indicadores se define en base a los resultados, incidencias o la implantación del plan de acción, pudiendo ser reuniones diarias, semanales o quincenales (Vídeo 5. Seguimiento incidencias Lantegi Batuak). El cumplimiento de los objetivos específicos es uno de los aspectos que se tiene en cuenta en la evaluación anual de proveedores.

Tal y como se mencionaba anteriormente la participación de los proveedores en el PCP es un aspecto clave a la hora de hacer un primer análisis de las causas de las incidencias que se hayan podido detectar. En caso de detección de una incidencia por parte del proveedor, éste participa activamente en la reunión diaria del PCP de producción. De esta manera se hace un primer análisis de lo ocurrido pudiendo establecer medidas de contención inmediatas para posteriormente, definir las acciones necesarias para solucionar la causa raíz del problema. Para ello se utiliza la metodología de análisis SCRA (Síntoma, Causa, Remedio y Acción). En estas reuniones se hace un seguimiento de los SCRA's abiertos, se tratan posibles faltas de suministro, seguimiento de la planificación, etc.

En caso de que las acciones correctivas impliquen cambios de proceso o de producto, el ACP realizará, además de las auditorías periódicas programadas, una auditoría

extraordinaria al proveedor, de cara a verificar la implantación y eficacia de las acciones definidas.

Desde 2019, y fruto de la revisión del proceso de evaluación de proveedores, es el departamento de compras el que define un listado de proveedores a los que se les realizará dicha evaluación. Los criterios para la selección de éstos proveedores son los siguientes:

- *Volumen de facturación*

  Serán directamente incluidos en el listado de evaluación de proveedores aquellos proveedores que generen el 80% de la facturación (€) a ODS del listado de partida.
- *Índice de calidad y criticidad de componente*

  Proveedores que hayan tenido un resultado de evaluación C o D en el ejercicio anterior, serán directamente incluidos en el listado de evaluación de proveedores.

A criterio de los ACP's queda la inclusión de otros proveedores a pesar de que éstos no cumplan los puntos anteriores, como pueden ser:

- proveedores nuevos
- proveedores susceptibles de sufrir un empeoramiento de la calidad
- proveedores de componentes o procesos críticos

Con el fin de supervisar el nivel de la calidad y fiabilidad del suministro de componentes o materiales, ODS evaluará todos los proveedores incluidos en el listado de evaluación de proveedores mediante indicadores que miden los siguientes aspectos:

- ✓ Fiabilidad en el suministro.
- ✓ Calidad de producto
  - Objetivos específicos (sólo para proveedores clave)
  - Desviaciones totales (proveedores no clave)
  - Desviaciones graves (proveedores no clave)
- ✓ Auditorias
- ✓ Cumplimiento acciones de auditoria
- ✓ Proactividad en la respuesta
- ✓ Eficacia de las acciones
- ✓ Homologaciones

La **fiabilidad de suministro** es evaluada analizando los incumplimientos que realizan los proveedores en sus entregas programadas respecto a la cantidad de unidades funcionales fabricadas por ODS.

Se contabilizan como incidencias:

- ✓ Retrasos de material respecto a la fecha de entrega
- ✓ Retrasos de material respecto a la cantidad solicitada
- ✓ Retrasos o errores en los albaranes o notas de entrega.

En algunos casos, tal y como ocurre con las incidencias de calidad, en base a un histórico de incidencias y al volumen entregado por ciertos proveedores, se acuerdan por ambas partes, indicadores específicos de suministro, los cuales se establecen a principios del año a evaluar. Estos objetivos se establecen a principios de año, realizando reuniones periódicas para garantizar su cumplimiento.

El seguimiento de los indicadores de Calidad de producto y Fiabilidad en el suministro, es mensual, mientras que el resto solo se analiza anualmente.

El seguimiento, tanto de los indicadores mensuales como de los indicadores anuales, concluye en una evaluación final que se comunica a los proveedores durante el primer trimestre del año siguiente.

En el caso de detectar desviaciones en alguno de los aspectos considerados en la evaluación de proveedores, se realizan reuniones específicas con los ACP's de cara a poner las acciones correctivas y preventivas necesarias para corregir la situación.

Hasta el 2019, el seguimiento y evaluación de los proveedores, se centraba únicamente en aquellos que suministran componentes para la línea de fabricación principal de ODS, quedando al margen los proveedores que fabrican producto personalizado. Pero a partir de este año, la mCia de producto Personalizado ha comenzado a evaluar el desempeño de sus proveedores más críticos. Estableciendo con ellos objetivos anuales relacionados con la calidad y el cumplimiento de entregas. Si bien, el seguimiento y comunicación de estos indicadores se hace de manera mensual, es en la reunión que mantienen la mCia con cada proveedor donde se realiza la revisión global y se definen acciones en caso de ser necesario.

UTILIDAD Y ALCANCE

Esta buena práctica se ha ido implantando a lo largo de los años de manera natural, ya que poco a poco se ha ido entendiendo la relación simbiótica entre el proveedor y ODS.

Aunque desde los inicios de ODS se ha ido trabajando de manera muy estrecha con los proveedores, es en los últimos años cuando se ha ido estructurando y sistematizando esta manera de funcionar, permitiendo así evaluar, revisar y mejorar la sistemática establecida en cada área. Muestra de ello son las revisiones y mejoras mencionadas a lo largo de esta memoria.

Año	Revisión y mejora
2013	Lanzamiento encuesta necesidades y expectativas de proveedores.
2014	Creación del Foro de Proveedores
2015	Contrato de Calidad
2016	Jornada proveedores ORMAZABAL
2017	Revisión del foro de proveedores de ODS, incluyendo información referente a procesos clave de la organización (Estrategia, Desarrollo de nuevos productos y Calidad Producto).
2018	Revisión del foro de proveedores de ODS, ampliando el perfil de los participantes por parte del proveedor.
2018	Revisión del contrato de Calidad
2019	Revisión de la evaluación de proveedores
2019	Evaluación proveedores F3

Dado que las relaciones con los proveedores son continuas y en muchos casos diarias, permite a ODS actuar de manera ágil ante cualquier imprevisto de cualquier ámbito (calidad, de suministro, etc.).

Asimismo, los proveedores pueden plantear mejoras o modificaciones de producto que supongan una mejora en las prestaciones del producto suministrado, pudiendo además suponer un ahorro de costes para ambas partes. Como ejemplo, podemos mencionar el cambio de material del tubo portafusibles propuesto por ASSL, que ha supuesto un ahorro importante.

El alcance de la sistemática llevada a cabo a día de hoy incide en todos los procesos de la organización, haciendo participes a todas las personas que en algún momento tienen relación alguna con los proveedores.

De igual manera, los proveedores han ido desarrollando y mejorando sus sistemas de gestión de la mano de ODS, ya que el desarrollo en gestión de este último, hace que tenga un efecto tractor en sus proveedores, consiguiendo estimular e incentivar y darles el apoyo necesario para que se desarrollen y con ello mejoren su competitividad. En este sentido cabe mencionar la colaboración de personal de ODS en el diseño de la línea de fabricación del producto RCM de Alfa Deco, así como la participación activa por parte de ODS en la Automatización de la célula de doblado de Combisa.

Uno de los principales parámetros para objetivar la utilidad y alcance de la buena práctica por parte del proveedor es el nivel de satisfacción general de los proveedores para con Ormazabal, recogido a través de las encuestas a proveedores realizadas a final de año.

ORIENTACIÓN A LOS GRUPOS DE INTERÉS

El hecho de que el proveedor conozca los nuevos desarrollos en los que está trabajando ODS, así como las principales líneas estratégicas y proyectos, permite que se plantee mejoras en sus procesos internos, tanto en el desarrollo de su producto, como en su productividad, la calidad… logrando así dar mejor servicio y producto al cliente.

La consecución de los objetivos planteados mejora la calidad y el servicio de los productos suministrados a cliente final, mejorando así su satisfacción con ODS, tal y como se puede apreciar en los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de clientes clave.

Por otra parte, de acuerdo a la información recogida de las encuestas de evaluación de riesgos psicosociales, la mejora de la calidad de los productos suministrados por los proveedores incide directamente en la satisfacción de los trabajadores/as de la línea de fabricación, ya que reduce ineficiencias y reprocesos.

Es por ello que en el momento en el que se detecta una incidencia de proveedores, se pone en conocimiento de los responsables del proceso productivo. En el PCP diario, una vez que el técnico de calidad ha definido que el origen de la incidencia está en el proveedor, el ACP junto con el proveedor, establecen acciones de contención (en caso necesario), así como de corrección para evitar que vuelva a suceder.

Tal y como se ha descrito anteriormente, la relación continua y directa con los proveedores facilita su participación y colaboración en proyectos asociados a aspectos ambientales, tales como análisis de ciclo de vida, huellas de carbono, economía circular, etc. Un ejemplo de colaboración por parte de los proveedores es la colaboración de los proveedores en la cumplimentación del modelo de declaración de minerales de conflicto (CMRT).

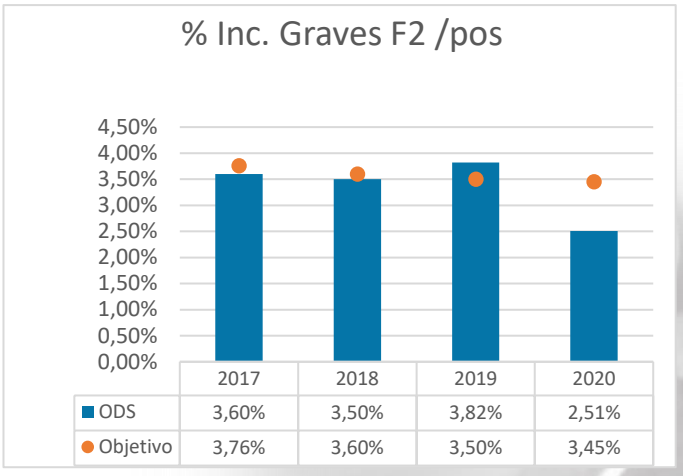
RESULTADOS

Llevar a cabo esta buena práctica aporta beneficios tanto en la gestión como en los resultados cuantitativos de la organización, así como en la satisfacción de clientes

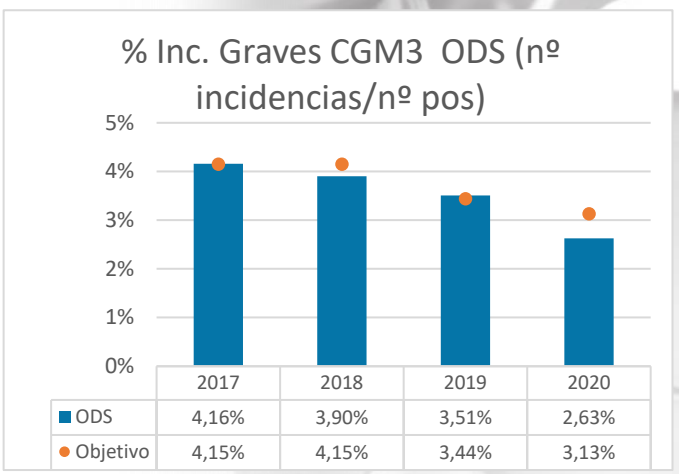
Indicadores clave de la matriz “Hoshin Kanri”

En la matriz “Hoshin Kanri” se recogen los indicadores considerados clave por la organización que permiten alcanzar las líneas estratégicas definidas. Entre estos indicadores se incluyen los relacionados con el defectivo interno de cada minicompañía. A continuación, se indican algunos indicadores en los que incide directamente el desempeño de

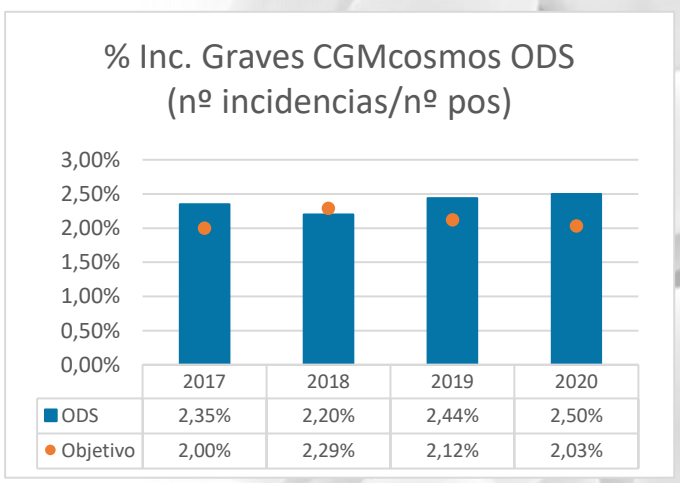
los proveedores, es decir, los resultados obtenidos fruto de la buena práctica presentada.



R.1. % Incidencias graves F2



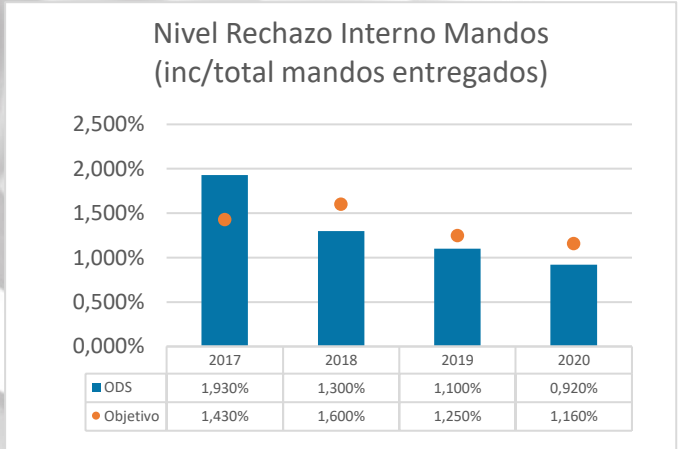
R.2. % Incidencias graves cgm3



R.3. % Incidencias graves cgmcosmos

Estos indicadores muestran el nivel de defectivo de las distintas minicompañías teniendo en cuenta las incidencias consideradas graves en base a los AMFEs de diseño y proceso. Las incidencias graves son aquellas en las que el modo de fallo potencial afecta a la seguridad del usuario y/o representa un incumplimiento de la normativa, así como aquellas que suponen una pérdida de una función principal.

A continuación, se muestra el nivel de rechazo interno de mandos, ya que se considera un indicador clave debido a que es el elemento con el que más interacción tiene el cliente y puede tener problemas de funcionalidad. Por este motivo se hace un seguimiento exhaustivo en ODS:



R.4. Nivel de rechazo interno mandos

Indicadores de suministro

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de proveedores en relación a la fiabilidad del suministro. El objetivo marcado es obtener una calificación de "A", siendo la calificación de "D" la menos favorable.

AÑO	Objetivo	ADS	TCH	ASSL	Lantegi Amorebieta	Combisa	ODP	OPA
2017	A	D	D	A	A	C	A	A
2018	A	A	D	A	B	B	A	A
2019	A	B	B	A	A	B	A	A
2020	A	B	B	A	A	A	A	A

La fiabilidad de suministro es evaluada analizando los incumplimientos que realizan los proveedores en sus entregas programadas respecto a la cantidad de unidades funcionales fabricadas por ODS.

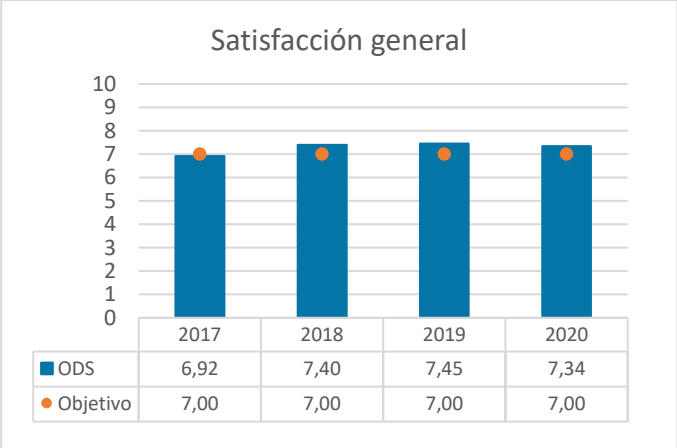
Se contabilizarán como incidencias:

- Retrasos de material respecto a la fecha de entrega
- Retrasos de material respecto a la cantidad solicitada
- Retrasos o errores en los albaranes o notas de entrega

Indicadores de satisfacción de clientes

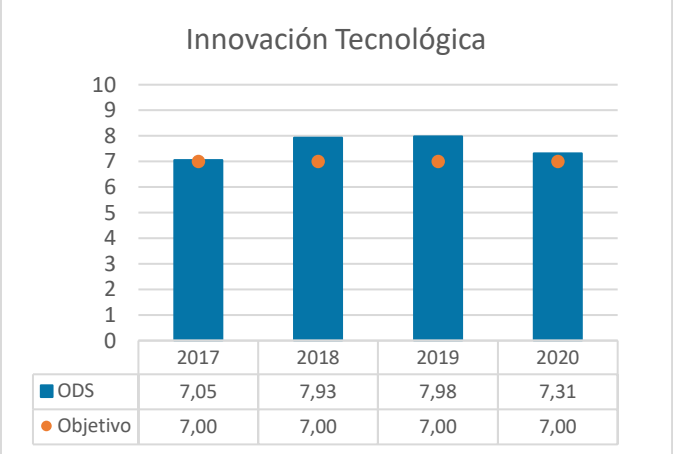
A continuación, se indican los datos obtenidos en las encuestas realizadas por parte del área de Dirección Técnica de ODS a los clientes definidos como clave.

Se muestran datos referentes a la satisfacción total, así como sobre innovación tecnológica y fiabilidad del producto.



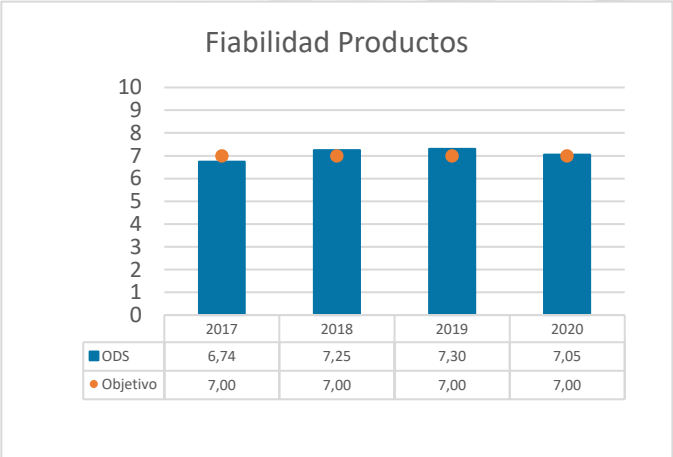
	2017	2018	2019	2020
ODS	6,92	7,40	7,45	7,34
Objetivo	7,00	7,00	7,00	7,00

R.5. Satisfacción General



	2017	2018	2019	2020
ODS	7,05	7,93	7,98	7,31
Objetivo	7,00	7,00	7,00	7,00

R.6. Innovación Tecnológica



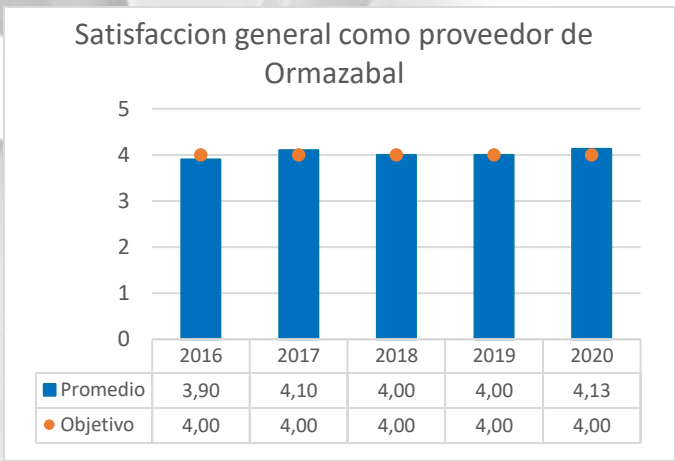
	2017	2018	2019	2020
ODS	6,74	7,25	7,30	7,05
Objetivo	7,00	7,00	7,00	7,00

R.7. Fiabilidad de los productos

Tal y como se muestra en los datos indicados, la tendencia en general ha sido positiva a excepción de los datos obtenidos en 2020. Esto se debe a que este último año se ha incluido un nuevo cliente clave, el cual no estaba incluido en el plan estratégico anterior. Los resultados obtenidos en este cliente clave, con el que todavía no se ha llegado a trabajar, han influido negativamente en el cómputo total.

Indicadores de satisfacción de proveedores

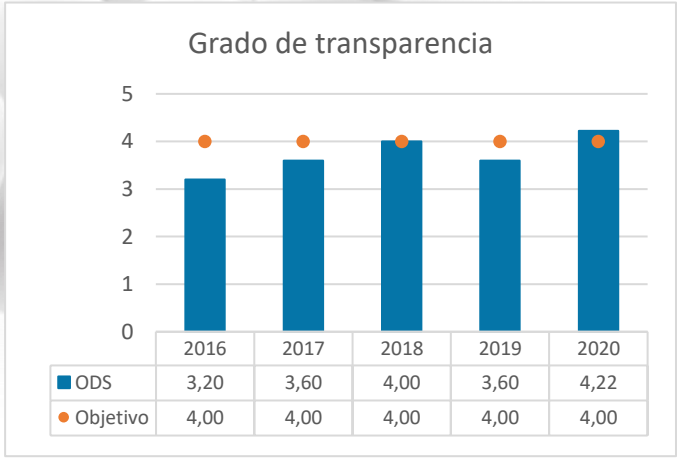
En cuanto a la satisfacción general de los proveedores con respecto a ODS, los valores obtenidos en las encuestas a proveedores de los últimos años son los siguientes.



	2016	2017	2018	2019	2020
Promedio	3,90	4,10	4,00	4,00	4,13
Objetivo	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

R.8. Satisfacción general como proveedor de Ormazabal

Tal y como se muestra en el siguiente gráfico, la percepción que tienen los proveedores sobre la información recibida a nivel organizativo, gestión y estrategia, así como el grado de trasparencia de ODS, son los adecuados.



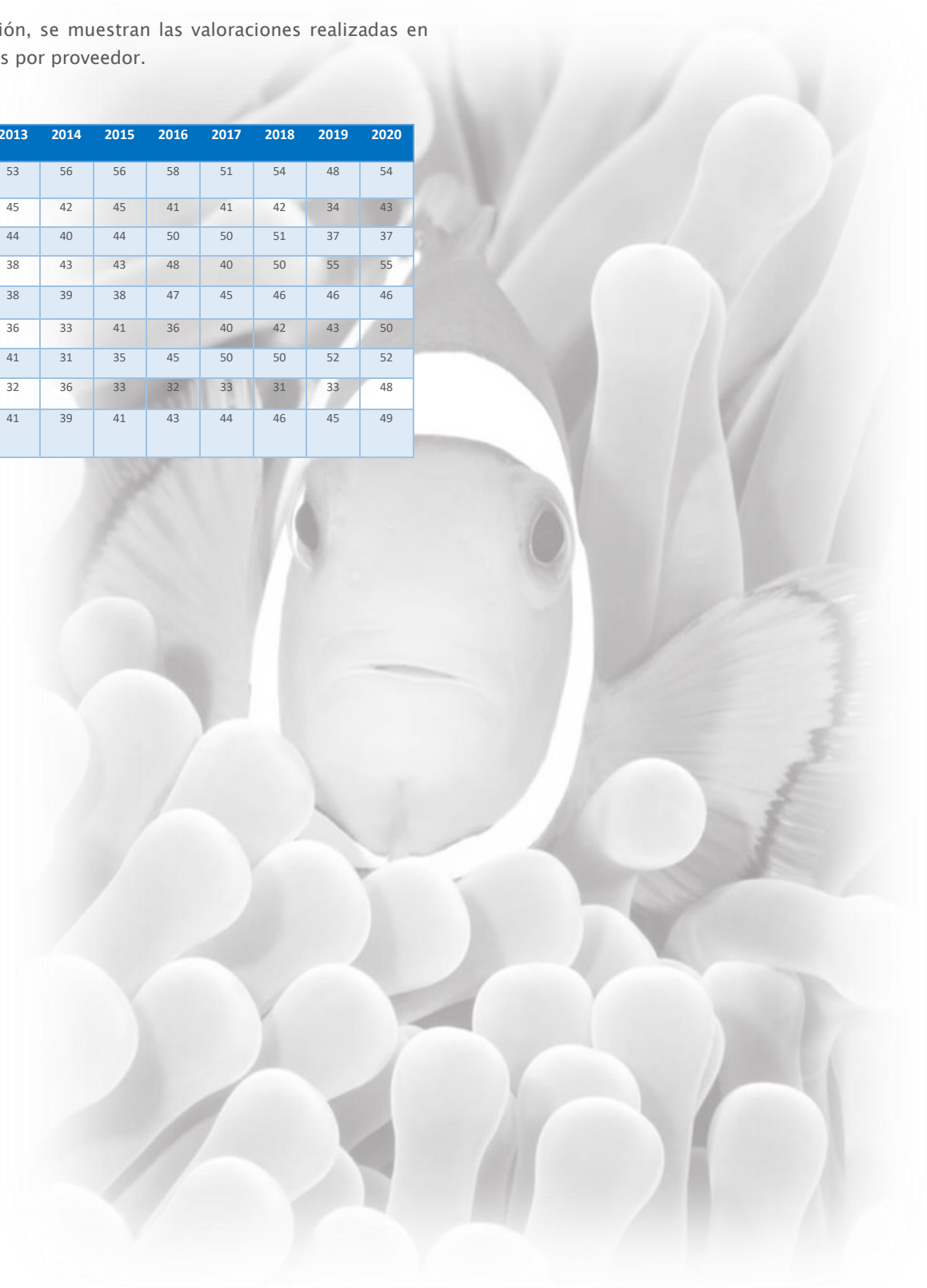
	2016	2017	2018	2019	2020
ODS	3,20	3,60	4,00	3,60	4,22
Objetivo	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

R.9. Grado de transparencia

Tendencias positivas en la valoración por parte de los proveedores, tanto en las encuestas, como en las entrevistas posteriores.

A continuación, se muestran las valoraciones realizadas en las encuestas por proveedor.

Proveedor/ año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Combisa	53	56	56	58	51	54	48	54
ODP	45	42	45	41	41	42	34	43
Polsa (ASSL)	44	40	44	50	50	51	37	37
E. Ilunbe	38	43	43	48	40	50	55	55
Lantegi Batuak	38	39	38	47	45	46	46	46
Tecnichapa	36	33	41	36	40	42	43	50
Alfa Deco	41	31	35	45	50	50	52	52
OP&A	32	36	33	32	33	31	33	48
promedio valoración anual/prov.	41	39	41	43	44	46	45	49



GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACP Aseguramiento Calidad en Proveedores

ADS Alfa Deco Subconjuntos

ASSL Aislantes Solidos

BSC Balanced Score Card

BT Baja Tensión

CD Comite de Dirección

CNP Comité Nuevos Productos

CONCOR Contención y Corrección

E3U End 3 Users – Usuarios finales

GI Grupo de Interes

GKA Global Key Account

Gloms Global Marketing and Sales Strategy

GSB Global Strategic Board

KAT Key Account Team

KPI Key Performance Indicators

MA Medio Ambiente

mCía Minicompañia

MOD Mano Obra Directa

MOI Mano Obra Indirecta

OCT Ormazabal Corporate Technology

ODP Ormazabal Distribución Primaria

ODS Ormazabal Distribución Secundaria

OP&A Ormazabal Protection & Automation

POP Proceso Operativo

RSC Responsabilidad social Corporativa

SCD Supply Chain Driver

TCH Tecnichapa

TNC Tratamiento de no conformidades

u.f. Unidad funcional

ORMAZABAL
velatia